

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Relatório Final

1º Curso de Comando e Direção Policial

TIPOLOGIA DO EMPENHAMENTO E AS SUAS REPERCUSSÕES NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DO CORPO DE INTERVENÇÃO DO PORTO

Autor: Sérgio Fernando Lopes de Araújo Soares
Comissário

Orientador:
INTENDENTE MÁRIO ALBERTO PEREIRA

Lisboa, 16 de fevereiro de 2015



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Relatório Final

1º Curso de Comando e Direção Policial

TIPOLOGIA DO EMPENHAMENTO E AS SUAS REPERCUSSÕES NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DO CORPO DE INTERVENÇÃO DO PORTO

AUTOR: SÉRGIO FERNANDO LOPES DE ARAÚJO SOARES

Comissário

Orientador:

Intendente Mário Alberto Pereira

Lisboa, 16 de fevereiro de 2014



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e
Segurança Interna

Curso: 1º CCDP

Orientador: Intendente Mário Alberto Pereira

Título: TIPOLOGIA DO EMPENHAMENTO E AS SUAS
REPERCUSSÕES NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO DO
CORPO DE INTERVENÇÃO DO PORTO

Autor: Sérgio Fernando Lopes de Araújo Soares

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Fevereiro de 2015

DEDICATÓRIA

À minha essência, Rodrigo e Gabriela.

À minha esposa Patrícia que abrilhanta
a minha vida com felicidade.

Aos meus Camaradas do Corpo de Intervenção do Porto,

A FORTIORI!

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio incondicional e permanente.

À minha esposa pela importante ajuda e pela paciência.

Ao Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Logística e Finanças da PSP,
Superintendente José Torres, pela disponibilidade e sentido crítico.

Ao Comandante da Unidade Especial de Polícia, Superintendente Constantino
Ramos, pela imediata disponibilidade, apoio, carinho, e críticas oportunas e
construtivas.

Ao meu orientador, Intendente Mário Pereira, pelo apoio e sugestões.

Ao Departamento de Operações da Direção Nacional da PSP, na pessoa de
Comissário Grilo e de Subcomissário Teresa, pela celeridade no fornecimento de
dados necessários para a elaboração da presente investigação e pelas sugestões
pertinentes.

Ao Departamento de Informações da Direção Nacional da PSP, na pessoa de
Comissário Cavaleiro, pela celeridade no fornecimento de dados solicitados.

RESUMO

A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto polícia nacional e integral, desenvolve ações operacionais que se pretendem devidamente planeadas, de forma a potenciar e articular os recursos disponíveis de várias valências, mormente entre os dos Comandos e os da Unidade Especial de Polícia (UEP), em particular do Corpo de Intervenção (CI). Consequentemente, a PSP impõe, através da sua doutrina, a utilização racional das forças de reserva para aumentar a capacidade de resposta operacional no combate a fenómenos criminais mais violentos.

A gestão implica planeamento, direção, organização e controlo, como tal urge diagnosticar e monitorizar a tipologia do empenhamento do CI enquanto força de reserva. A dificuldade será encontrar o limite superiormente consensual de esforço de empenhamento do CI, a partir do qual se instiga disfunções funcionais, ausência de valor acrescentado, e, por maioria de razão, repercussões no elevado grau de prontidão e de disponibilidade, interferindo na eficiência do seu empenho.

Palavras-chave: Polícia de Segurança Pública, polícia integral, Corpo de Intervenção, valor acrescentado, elevado grau de prontidão e de disponibilidade, eficiência

ABSTRACT

The Polícia de Segurança Pública (PSP), while national and comprehensive police, develops operational actions that are to be properly planned, in order to maximize and coordinate the resources of several services, especially between Command and the Special Police Unit (SPU), in particular the Public Order Unit. Consequently, the PSP requires, through its doctrine, the rational use of reserve forces to increase operational responsiveness and efficiency against the most violent criminal phenomena.

The management involves planning, direction, organization and control; as such it urges to diagnose and monitor the type of Public Order Unit's rules of engagement as a reserve force. The difficulty will be to find a consensus superior limit of the Public Order Unit commitment in its effort, a point beyond which instigates functional disorders, lack of added value and, a fortiori, the high impact degree on reliability and availability, affecting the efficiency of their commitment.

Keywords: Polícia de Segurança Pública, Public Order Unit police intervention, added value, high degree of reliability and availability, efficiency

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 1	16
INTRODUÇÃO	16
1.1 INTRODUÇÃO	16
1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	17
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	18
1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	18
1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA.....	18
1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS.....	19
1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	19
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	19
1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	20
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	21
CAPÍTULO 2	22
GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	22
2.1 INTRODUÇÃO	22
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	23

2.3 EFICIÊNCIA E CONTROLO ORGANIZACIONAL	25
2.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	27
2.5 GESTÃO POLICIAL ESTRATÉGICA.....	29
2.6 SÍNTESE	31
CAPÍTULO 3	33
FUNCIONALISMO DA SO/CI DA FD/UEP/PORTO	33
3.1 INTRODUÇÃO	33
3.2 CORPO DE INTERVENÇÃO	33
3.3 MODELO DE ATUAÇÃO	34
3.4 CORPO DE INTERVENÇÃO DA FD/UEO/PORTO	36
3.4.1 CONSTITUIÇÃO DA SO/CI.....	36
3.4.2 ENQUADRAMENTO ORGÂNICO E FUNCIONAL.....	36
3.4.3 MODALIDADES DE EMPENHAMENTO OPERACIONAL	37
3.4.3.1 Caraterização da Área de Intervenção	38
3.5 SÍNTESE	39
PARTE II – DESENVOLVIMENTO PRÁTICO	41
CAPÍTULO 4	41
METODOLOGIA PRÁTICA.....	41
4.1 INTRODUÇÃO	41
4.2 METODOLOGIA.....	41
4.2.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO.....	41
4.2.2 MAPAS DE CUSTOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL.....	43
4.3 SÍNTESE	43
CAPÍTULO 5	44
TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	44
5.1 INTRODUÇÃO	44
5.2.RESULTADOS	44
5.2.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO.....	44
5.2.2 MAPAS DE CUSTOS DE ATIVIDADE OPERACIONAL	47
5.3 ANÁLISE	48
5.3.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO.....	49
5.3.2 MAPAS DE CUSTOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL.....	50
CAPÍTULO 6	51
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
6.1 INTRODUÇÃO	51

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	51
6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	52
6.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO	53
6.5 REFLEXÕES FINAIS	53
6.6 RECOMENDAÇÕES	55
6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	57
6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS	57
BIBLIOGRAFIA.....	58
APÊNDICES.....	60
Apêndice 1: Tipo de reforço numérico efetuado em 2014 por Comando de Polícia.....	60
Apêndice 2: Quantidade de reforço numérico efetuado em 2014 por Comando de Polícia.....	61
Apêndice 3: Efetivo empenhado em reforços em 2014 numéricos por Comando de Polícia.....	62
Apêndice 4: Horas de empenhamento em reforços em 2014 numéricos por Comando de Polícia	63
Apêndice 5: Quantidade de reforços táticos em 2014 por evento e por Comando Policial	64
Apêndice 6: Efetivo em reforço tático em 2014 por Comandos de Polícia	65
Apêndice 7: Horas de reforço tático em 2014 por Comando de Polícia	66
Apêndice 8: Reforço total efetuado em 2014 por Subgrupo Operacional.....	67
Apêndice 9: Efetivo empenhado em jogos do FC Porto em 2014.	68
Apêndice 10: Efetivo empenhado em jogos do Rio Ave FC em 2014.	69
Apêndice 11: Efetivo empenhado em jogos do Boavista FC em 2014.	70
Apêndice 12: Efetivo empenhado em jogos do SC Braga em 2014.	71
Apêndice 13: Efetivo empenhado em jogos do Leixões FC em 2014.....	72
Apêndice 14: Efetivo empenhado em jogos do Vitória SC em 2014.....	73
Apêndice 15: Efetivo empenhado em jogos do Gil Vicente FC em 2014.....	74
Apêndice 16: Efetivo empenhado em Aveiro na final da Taça de Portugal em 2014.	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de intervenção da PSP.....	35
Figura 2: Área de geográfica da competência da SO/CI da FD/UEP/Porto	38
Figura 3: Classificação dos 15 clubes com maior assistência época 2014/2015..	39
Figura 4: Estratégia de criação de valor.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de reforços efetuados por mês no ano 2014.....	45
--	----

LISTA DE SIGLAS

APA – American Psychological Association
BFC – Boavista Futebol Clube
CCDP – Curso de Comando e Direção Policial
CDB – Comando Distrital de Braga
CDBG – Comando Distrital de Bragança
CDV – Comando Distrital de Viseu
CDVC – Comando Distrital de Viana do Castelo
CI – Corpo de Intervenção
COMETPOR – Comando Metropolitano do Porto
CP – Comando de Polícia
DI/DN – Departamento de Informações da Direção Nacional
DN – Direção Nacional
DNA – Diretor Nacional Adjunto
DO/DN – Departamento de Operações da Direção Nacional
EIR – Equipa de Intervenção Rápida
FCP – Futebol Clube do Porto
FD/UEP – Força Destacada da Unidade Especial de Polícia
FD/UEP/Porto – Força Destacada da Unidade Especial de Polícia do Porto
GO – Grupo Operacional
GOA – Grupo Organizado de Adeptos
GVFC – Gil Vicente Futebol Clube
LFC – Leixões Futebol Clube
PSP – Polícia de Segurança Pública
RAFC – Rio Ave Futebol Clube
SCB – Sporting Clube de Braga
SGO – Subgrupo Operacional

SO/CI – Subunidade Operacional do Corpo de Intervenção
SO/UEP – Subunidade Operacional da Unidade Especial de Polícia
UEP – Unidade Especial Polícia
UOLF – Unidade Orgânica Logística e Finanças
UOOS – Unidade Orgânica de Operações e Segurança
VSC – Vitória Sport Clube

*“Num listel de ouro, ondulado, sotoposto
ao escudo em letras de estilo elzevir,
maiúsculas de negro: “**A FORTIORI**”.”*

PARTE I – DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações tendem a elevar as suas exigências gestionárias de modo a produzirem valor acrescentado aos seus stakeholders, ou seja, ao público interno e externo com interesse na própria organização (Joaquim Casaca, 2014, p. 202). O valor criado justifica a existência da organização e, por vezes, “fazemos na perfeição aquilo que não necessita de ser feito e demoramos mais tempo e consumimos mais recursos que o necessário, e não criamos valor algum” (Pinto, 2014, p. 8).

As organizações produzem, de uma forma ou de outra, desvios funcionais impondo-se-lhes o desenvolvimento de estratégias para as torcear. O desenvolvimento de estratégias requer um conhecimento sistémico da realidade que as circunda, sobretudo num plano interno, da organização, e num plano externo, da realidade social, económica, política, sendo exigível que as consigam interpretar para criar oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade, ou seja, navegar no designado “oceano azul” (W. Chan Kim, 2014, p. 21).

Na opinião de Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Neves (2014) o controlo é importante para a sobrevivência e a prosperidade das organizações, na medida em que, como defende Ramos (2005, p. 36), “a informação de controlo de gestão permite minimizar a quantidade de recursos consumidos e consequentemente os

custos da atividade operacional” pois os recursos são escassos e a Polícia tem de fazer mais com menos, como sustenta Peak, Gaines e Glensor (2004).

De modo a alcançar a otimização da informação, de controlo de gestão, a sua recolha terá de ser sistematizada, como argui Ferreira, Neves e Caetano (2011), e permanente. O intuito é medir a eficácia, resultados obtidos, e a eficiência, permitindo esta última ajuizar sobre a aplicação dos recursos disponíveis rentabilizando-os, como refere Frade (2003). Uma organização moderna, capaz de enfrentar e superar cabalmente os permanentes desafios que lhe são colocados, caracteriza-se também pela eficácia e pela eficiência, que emprega na sua gestão, na direção do cumprimento da visão e objetivos estratégicos.

Estas atividades gestionárias apresentam-se como desafios permanentes às organizações, às quais a PSP não pode nem é alheia. Os Comandantes e dirigentes, cada um ao seu nível, têm de interpretar as suas obrigações nos seus processos produtivos.

1.2 ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

Atendendo à realidade anteriormente descrita, e no âmbito do Relatório Final do 1º Curso de Comando e de Direção Policial (CCDP), a temática da investigação a desenvolver enquadra-se na medição da atividade operacional da PSP, focando a nossa atenção na atividade da Subunidade Operacional Corpo de Intervenção da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia do Porto (SO/CI/FD/UEP/Porto, designado daqui adiante por SO/CI).

Com a escolha desta temática, pretende-se desenvolver um estudo onde se analise o processo produtivo atinente ao empenhamento da SO/CI, mormente à sua requisição pelos Comandos de Polícia (CP), a montante, e ao seu empenho operacional, a jusante, e perceber se está a ser empenhada de forma eficiente e adequado às necessidades efetivas da PSP, mantendo o elevado grau de prontidão e disponibilidade.

A nossa investigação ambiciona conhecer a tipologia do serviço operacional do SO/CI, desenvolvido no ano de 2014, através da análise detalhada dos Relatórios de Serviço, elaborados pelos responsáveis do efetivo em cada serviço operacional, e dos Mapas de Custos da Atividade Operacional, elaborados nos

policiamentos desportivos de futebol. Efetuar-se-á a caracterização do tipo de empenhamento operacional, com o intuito de avaliar se é adequado às reais necessidades e averiguar a existência de repercussões na própria SO/CI.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A génese da investigação assenta num princípio basilar da gestão cuja essência indica que não se pode gerir o que não se conhece (Kaplan & Norton, 2004). Aliado a este princípio fundamental depara-se a experiência profissional do investigador na SO/CI e da necessidade de confrontar algum saber empírico com o saber científico. Pretende-se fornecer informação útil para vários escalões hierárquicos com o desiderato de contribuir para a gestão eficiente e eficaz da SO/CI.

1.4 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

A investigação e a produção de novos conhecimentos iniciam-se com a fase do conhecimento atual na qual se torna indispensável identificar um problema (Sarmiento, 2013).

Na opinião de Sarmiento (2013), a escolha da temática prende-se sempre com a motivação para pesquisar sobre um assunto pertinente e deve ter em conta contributos para o desenvolvimento da ciência e do conhecimento. Assim sendo, o campo de interesse e o domínio de investigação no Relatório Final vai incidir no estudo, de natureza científica, sobre o tipo de empenho operacional da SO/CI, a eficiência do seu empenhamento, e as repercussões ao nível do elevado grau de prontidão e de disponibilidade.

1.4.1 PERGUNTA DE PARTIDA

Atendendo aos critérios basilares de transparência, viabilidade e pertinência, o investigador deve formular uma questão de partida passível de ser trabalhada e dela eduzir elementos que respondam ao problema levantado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Assim, a investigação procura dar resposta à seguinte questão de partida:

A SO/CI está a ser empenhada de forma eficiente, contribuindo para o cabal cumprimento da missão da PSP?

1.4.2 PERGUNTAS DERIVADAS

PD1: A SO/CI está a ser empenhada eficientemente de forma a contribuir para o cabal cumprimento da missão da PSP?

PD2: O cumprimento de todos os reforços solicitados implica prejuízo para o elevado grau de prontidão e de disponibilidade?

1.5 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A descrição dos objetivos da investigação, segundo Sarmento (2013, p. 13), “...originam uma lista de conhecimentos e competências a adquirir”.

Tendo em conta as questões de partida e derivadas, o investigador, de forma a direcionar o seu estudo, propôs-se a atingir o seguinte objetivo geral:

- 1. Conhecer o processo produtivo da requisição da SO/CI e a tipologia do seu empenhamento operacional.**

Tendo em conta o objetivo geral, é necessário precisar e restringir as linhas orientadoras da investigação. Nesse sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

1. Perceber se a SO/CI está a ser empenhada eficientemente de forma a contribuir para o cabal cumprimento da missão da PSP.
2. Com base nos Relatórios de Serviço e Mapas de Custos da Atividade Operacional determinar se o cumprimento daqueles reforços implica prejuízo para o elevado grau de prontidão e de disponibilidade.

1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Na ideia de Sarmento (2014, p. 13), “as hipóteses são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação”.

Neste sentido, após a análise detalhada da mobilidade e revisão de literatura aprofundada, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipóteses teóricas:

HT 1. O processo produtivo de requisição de reforço da SO/CI é adequado às necessidades operacionais.

Hipóteses práticas:

HP 1. A SO/CI consegue cumprir com todas as solicitações.

HP 2. O empenhamento da SO/CI é eficiente, necessário, adequado e proporcional, contribuindo para o cabal cumprimento da missão da PSP.

HP 3. O cumprimento de todas as solicitações de reforço ocorre sem prejuízo do elevado grau de prontidão e de disponibilidade.

1.7 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Na redação do presente trabalho foi utilizado o acordo ortográfico previsto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011 e a norma American Psychological Association (APA), sexta edição.

A composição deste relatório final do CDDP vai englobar, numa primeira fase, a aplicação do método qualitativo para a revisão do estado de arte nomeadamente numa pesquisa bibliográfica com vista à revisão de literatura e documentação variada “... para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e de alguns conceitos relacionados à temática em apreço, cujo tratamento será feito através de análise de conteúdo. Seguidamente, vamos utilizar o método quantitativo com recurso à análise estatística dos Relatórios de Serviço elaborados pelos responsáveis do efetivo empenhado durante o ano de 2014.

1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A nossa investigação divide-se em duas partes: a primeira conterà o enquadramento conceptual da nossa temática e a segunda que irá versar sobre o estudo de caso com apresentação de dados e análise.

CAPÍTULO 2

GESTÃO ORGANIZACIONAL

2.1 INTRODUÇÃO

Podemos definir organizações como sendo “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2008, p. 103). Esmiuçando, as estruturas são constituídas por pessoas com um desígnio coletivo formulado que, através da existência de uma estrutura que se pretende duradoura, desenvolvem ações no âmbito cultural, socioeconómico e interorganizacional.

As organizações têm associado a si desafios permanentes durante a sua existência e os respetivos cursos de ação. Os desafios, internos, podem-se traduzir dicotomicamente entre interesses coletivos de satisfação de necessidades, a génese da sua essência, e, indubitavelmente, motivação pessoal (Teixeira, 2013). A tensão germina na tendência de desvio funcional da organização que carece de ajustamentos permanentes. Num âmbito externo, os desafios traduzem-se de forma distinta. As organizações, principalmente as de gestão pública, deparam-se com macro tendências, como mencionou José Torres, Superintendente e Diretor Nacional Adjunto (DNA) para Unidade Orgânica de Logística e Finanças da PSP (UOLF/PSP), na sua preleção no 1º CCDP de 2014, como a rápida migração de fenómenos, a pressão e influência mediática, as interferências políticas, a volatilidade ambiental e tecnológica, a concorrência institucional, e a economização da ação pública, entre outras.

Os desafios, internos e externos, que as organizações arrostando elevam o nível de precisão das matrizes de gestão que as caracterizam, sendo a única forma de perdurarem e obstem a falência. Neste contexto, é fundamental as

organizações redefinirem a sua matriz gestionária numa lógica estratégica, banindo divergências entre prescrições e a realidade (Teixeira, 2014).

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Nas organizações, a elaboração da estratégia e a sua gestão compete à administração ou à gestão do topo, delineando o futuro da organização e o caminho que se pretende percorrer (Teixeira, 2014).

Os conceitos existentes na literatura atual sobre estratégia são muitos e variados. Previamente de definir estratégia, importa a organização ter bem definido outros conceitos importantes, que funcionam como premissas, como sejam a visão e a missão.

A visão é a construção mental do posicionamento que se pretende para a organização, o que se pretende ser num determinado tempo e como se quer ser visto (José Crespo de Carvalho, 2014), ou seja, estamos perante funciona como um farol. A visão, ao contrário da missão, não é perene mas antes mutável, específica e concisa. A existência de uma visão inspiradora é fundamental, como diria José Torres, Superintendente e DNA para UOLF/PSP, na aula por ele ministrada no dia 6 de Novembro de 2014 no âmbito do 1º CCDP “...o fim de uma organização não é ditada pela ausência de uma estratégia, que se apresenta apenas como ferramenta, mas antes pela falta de visão...” que se coloca a montante.

A missão, por sua vez, “deve enunciar os elementos que tornam a empresa diferente das outras, explicitando qual a finalidade da empresa, em que negócio está e a que valores e princípios obedece no exercício da sua atividade” (José Crespo de Carvalho, 2014, p. 131). A missão de uma organização é a finalidade da sua existência, o fundamento da sua génese que lhe dá direção e significado.

A estratégia significa, de forma simplista e oportuna, o meio pelo qual se conquista o poder (Tzu, 2010). Poderíamos definir estratégia como sendo a “identificação dos objetivos que a Empresa pretende atingir, no médio e longo prazo, e na definição do caminho critico para os alcançar” (Camara, Guerra, &

Rodrigues, 2013, p. 234). Esta conceptualização, apesar de servir de ponto de partida, não esgota o conceito, sendo necessário complementá-lo com uma panóplia de variáveis.

A organização para definir a sua estratégia terá necessariamente de dominar os diversos fatores dinâmicos e complexos, como sejam os internos e os externos (Luísa Cagica Carvalho, 2014, p. 84). No que concerne aos fatores internos, terá de conhecer bem a si mesma, a sua estrutura, os seus recursos, humanos e materiais, o seu potencial, a sua cultura organizacional, os seus diversos processos produtivos, os seus pontos fortes, e os seus pontos fracos.

Por outro lado, terá de conhecer e compreender os fatores externos, ou seja, a sua envolvência, como sejam o contexto político, social e económico em que se insere, seja no panorama nacional seja no internacional, não podendo ser-lhe alheio. “Alguns estudos científicos apontam para uma relação positiva entre a análise da envolvente, ou análise externa e os resultados das empresas” (Cardeal, 2014, p. 99). Na verdade, a delinear uma estratégia está subjacente a necessidade de promover juízos de prognose, consequentemente, quanto mais apurado for o conhecimento da realidade que rodeia a organização mais probabilidades tem de prever e precaver o futuro. Pretende-se conhecer o presente para prever o futuro.

Na opinião de Teixeira (2014, p. 240), a elaboração de planeamentos estratégicos válidos tem inúmeras vantagens, como sejam:

- Identificação e exploração de oportunidades
- Visão objetiva dos problemas de gestão
- Existência de uma matriz de revisão da execução do plano e controlo das atividades
- Relação mais eficaz entre as decisões mais importantes e os objetivos estabelecidos
- Afetação mais eficaz e eficiente de tempo e recursos às oportunidades identificadas
- Possibilidade de coordenação da execução das táticas do plano

- Possibilidade de combinação das diversas funções num esforço conjunto
- Redução das necessidades em tempo e recursos para corrigir decisões *ad hoc* incorretas

A existência de eventual desconexão entre a formulação da estratégia e a sua implementação (Kaplan & Norton, 2002) pode ficar-se a dever:

- A uma visão difícil de se colocar em prática;
- As estratégias não ligadas aos serviços e à afetação de recursos;
- A inexistência/desvalorização de anteriores *feedback* estratégico e tático.

Realça-se desta forma a importância da elaboração de objetivos estratégicos e, consequentemente, do alinhamento dos diversos serviços na estratégia.

2.3 EFICIÊNCIA E CONTROLO ORGANIZACIONAL

Durante muito tempo, as organizações colocaram o enfoque da gestão na eficácia, sendo esta encarada como a medida do alcance dos resultados (Bilhim, 2006). Podemos então entender por organização eficaz como sendo aquela cujos objetivos estejam alinhados com as necessidades sociais que ela se propõe a satisfazer (Carlos A. Marques Pinto, 2014, p. 19).

Atualmente, não é suficiente a verificação da eficácia, tanto mais que as organizações eficazes com o tempo podem “falir”, daí se poder afirmar que “a eficiência será o critério central da gestão empresarial” (Luísa Cagica Carvalho, 2014, p. 37). Entende-se então por eficiência a forma como se empenha os diversos recursos para atingir os resultados, requer boa estruturação dos processos, relacionando-se com a otimização (Joaquim Casaca, 2014, p. 65).

Na opinião de Frade (2003), as organizações têm de ser medidas periodicamente e estar sujeitas a controlos sistemáticos de eficácia e de eficiência, obstando desta forma a produção de efeitos não previstos, como seja disfunções funcionais. O controlo é o “processo de comparação entre o desempenho atual e os padrões previamente definidos com vista à execução de medidas corretivas” (Teixeira,

2013, p. 291). Numa organização as chefias têm de assumir o ónus da sua responsabilidade e desenvolver as funções de superintendência e controlo (Henrique Reis, 2014), no sentido de se poder recolher informação útil sobre o decorrer dos diversos processos produtivos, isto é, sobre a sua eficiência. Após a devida análise, caso se determine correção de algum ponto, tal deve ser encaminhado para os superiores hierárquicos. Note-se que o controlo e a recolha de informação deverá ser efetuada aos vários níveis de chefia de uma organização, controlo estratégico, tático e operacional (Teixeira, 2013), sendo expectável que as chefias de topo reflitam sobre as informações operacionais e estratégicas veiculadas.

A gestão do acompanhamento, controlo dos processos produtivos e de medições da atividade, não somente de eficácia mas também de eficiência, permite ao gestor desenvolver uma atitude pragmática, capacitando-o de distinguir o essencial face ao acessório.

Nesta sequência, a medição da eficiência afasta oscilações do propósito organizacional e enriquece o gestor munindo-o de informação primordial, como sejam:

- Custo de oportunidade, custo ou valor de que se prescinde pelo fato de se tomar uma decisão, (Kaufman, 2014, p. 189). Há sempre um custo associado, nem que seja de oportunidade, e tem de ser incorporada nas análises (Torres, 2014).
- Custo total do processo numa lógica económica, ou seja, inclui os custos como tempo despendido, gastos de deslocação, desgaste dos recursos, entre outros,
- Relação custo benefício,
- Indicadores de qualidade, de custos e de tempo, permitindo equilibrar estes três fatores.

Na opinião de Ferreira, Santos, Reis, & Marques (2010), as organizações possuem determinados recursos estratégicos por serem valiosos (criam valor), raros (não são suficientes), difíceis de imitar (não se consegue duplicar) e não substituíveis (por outros recursos semelhante). Os recursos deverão constituir-se

necessariamente como uma vantagem competitiva de forma a acrescentar valor nos processos produtivos.

2.4 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O ato de decisão é um corolário lógico da atividade de um gestor, exigindo-se que decida quando instigado pelo surgimento de uma determinada circunstância, que podemos designar de problema. Este pode ser conceptualizado como “tudo aquilo que está fora do estabelecido e que bloqueia o alcance dos resultados esperados” (Chiavenato, 2004, p. 254). Consequentemente, a presença de um problema requer a tomada de decisão para cessar disfuncionalidades (Ana Maria Sotomayor, 2014).

Perante o problema surge o diagnóstico e a avaliação, munindo o gestor de conhecimento cabal para reduzir a incerteza para a fase seguinte, a sua resolução (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014). Esta etapa consiste em elencar as necessidades e, previsivelmente, possíveis soluções ou alternativas, eliminando as que nos desinteressam, e selecionando e validando a que nos emerge como sendo a superior, ou seja, a derradeira decisão. A tomada de deliberação pode ser definida por um processo de formulação racional de alternativas, após apurada análise e seleção da que melhor permite rentabilizar a ação face aos objetivos pretendidos (Bilhim, 2006). Importa referir que as decisões estão envoltas em racionalidade, uma vez que o gestor elege os meios necessários para atingir os seus resultados, através de uma análise prospetiva da ação. Contudo, esta racionalidade deverá propender, não só para os resultados, mas também para a eficiência (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014), desenhando-se então uma homeostasia gestonária.

A toda a tomada de decisão está inerente a incerteza, contudo pode a decisão ser materializada somente sob a própria incerteza, ou, num outro patamar, sob o risco (Ana Maria Sotomayor, 2014). Entende-se aqui por risco a conjugação da probabilidade de materialização de uma ameaça com as vulnerabilidades de um ativo e as consequências daquela materialização, num determinado espaço e tempo (Fernandes, 2014).

As decisões sob o risco encerram em si incertezas quantificáveis que envolvem a utilização de probabilidades de ocorrência futura, devem ser definidos, em primeira linha, os fatores de risco e, conseqüentemente, gerar cenários com base em informações recolhidas, experiência acumulada, dados estatísticos do pretérito e evolução do contexto (Ana Maria Sotomayor, 2014).

Os cenários funcionam como o instrumento de gestão do risco, e esta, na opinião de Fiães Fernandes, Superintendente da PSP, na aula por ele ministrada no dia 3 de Dezembro de 2014 no âmbito do 1º CCDP, é o processo de identificar, avaliar e agir relativamente aos riscos decorrentes das atividades normalmente desenvolvidas, de modo a atingir um grau de risco aceitável (a um custo economicamente aceitável).

Por sua vez, os cenários são simulações e construções de uma história futura, um “conjunto coerente formado pela descrição de uma situação futura e do rumo dos acontecimentos que permite passar da situação de origem à situação futura” (Teixeira, 2014, p. 245). Segundo Fiães Fernandes, a importância dos cenários reside na possibilidade de auxiliar a tomada de decisão, de tornar visíveis as descontinuidades do presente, revelar as opções disponíveis promovendo a compreensão aprofundada sobre o futuro de modo a permitir a fundamentação de decisões (Fernandes, 2014).

Um bom cenário deve ser aquele que se caracteriza pela plausibilidade, consistência, diferenciação (diferentes e não sequência uns dos outros), transparência e desafiador das perspetivas convencionais (Hannah Kosow, 2008, pp. 38-42).

Importa ressaltar que não se deve gerar, analisar e tratar todos os cenários possíveis mas apenas os realizáveis, possíveis tendo em conta condicionalismos, e os desejáveis, possíveis mas não necessariamente realizáveis (Teixeira, 2014).

Em termos policiais, elabora-se um planeamento operacional para um determinado evento a realizar-se no futuro onde se analisa todo o contexto da situação e se determina os moldes de execução, tendo em consideração o cenário mais plausível de se efetivar. Porém, e uma vez que normalmente gravitam à volta de um evento vários fatores de risco, deverão ser definidos planos de contingência para cada cenário gerado.

Esta gestão auxilia a tomada de decisão, reduz o risco e, caso ocorra, permite operacionalizar com uma certa celeridade os planos de contingência (Ana Maria Sotomayor, 2014).

No que concerne às decisões sob a incerteza, as mesmas revestem-se de menor rigor, prevalecendo um “julgamento subjetivo e uma interferência da vontade dos decisores” e “provém da incapacidade dos decisores definirem uma lista completa de todos eventos futuros possíveis, bem como atribuir probabilidades de ocorrência aos mesmos” (Ana Maria Sotomayor, 2014, p. 353).

A tomada de decisão na PSP caracteriza-se pela variabilidade presente nos distintos níveis da organização (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014), a saber, o nível estratégico, o tático e o operacional, tendo em apreciação os níveis de gestão existentes. Atinente ao nível estratégico depara-se com “decisões mais complexas, envolvendo orientações estratégicas, e o estabelecimento de objetivos como resposta à antecipação de problemas constitui o verdadeiro móbil da decisão” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 462). Prevalece neste nível a componente conceptual ao invés da humana e técnica, como é o caso da Direção Nacional da PSP (DN/PSP), numa gestão estratégica. O nível intermédio, o tático, abrange organicamente os Comandos Metropolitanos, os Regionais e de os Polícia, numa gestão tática, prevalecendo o elemento humano à conceptual e técnica. Por fim, num nível mais baixo depara-se com as Divisões, portanto a gestão operacional, onde se desenvolve a ação essencialmente de componente técnica (Mações, 2014).

2.5 GESTÃO POLICIAL ESTRATÉGICA

A PSP, sendo uma organização em constante demanda pela excelência, contemplou os pressupostos neste capítulo elaborando um documento designado de “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016”, inserido no “Plano de Atividades 2013”. Alinhado na orientação estratégica da política pública de segurança, traçada pelo Governo Constitucional, o documento apresenta-se como um quadro macro estratégico englobando os objetivos e a estratégia organizacional.

O documento apresenta-se, inquestionavelmente, como hodierno. A PSP construiu mentalmente o posicionamento que pretende ocupar na sociedade,

materializando a visão, com vetores estratégicos e eixos de atuação, desta forma pretende-se:

“Polícia moderna, proactiva, integral, com qualidade, eficaz e eficiente”

Sob este desiderato, a organização definiu a missão como sendo “Promover a segurança em liberdade”. Com estas premissas, pretende-se maximizar os recursos da PSP, dilatando a sua atividade, sob a égide de uma gestão rigorosa, promovendo a eficiência e a eficácia, de indicadores de qualidade e de custo benefício.

Com a introdução de critérios rigorosos de planeamento, de eficiência e de controlo de gestão, a PSP assume claramente querer mudar o paradigma da sua gestão organizacional.

As linhas orientadoras visam também difundir pela organização a macro estratégia adotada bem como replicar os objetivos estratégicos por toda a estrutura, ficando esta alinhada. Assim, a replicação efetua-se com a elaboração de uma Diretiva de cada Unidade Orgânica da DN/PSP.

Em concreto, a Unidade Orgânica de Operações e Segurança (UOOS/DN/PSP) produz no início de cada ano civil um documento designado de Diretiva n.º1. O documento visa concretizar as orientações estratégicas da DN/PSP para área de operações e segurança, sendo o destinatário o nível tático da organização que por sua vez aplica-o e replica-o ao nível operacional. Numa análise prospetiva, aborda-se a atualidade da envolvência social, económica, ameaças e riscos para a ordem e segurança. Define-se, entre outras coisas, o modelo de policiamento que se pretende adotar, mormente quanto ao policiamento de proximidade, à segurança rodoviária e ao modelo de atuação policial.

O modelo de atuação da PSP, para o presente ano, preconiza ações operacionais planeadas e executadas de forma integrada e coordenada entre a panóplia de valências. A PSP congrega nas suas valências todos os pilares constituintes da segurança interna (UOOS/DNPSP, 2014, p. 6), a saber:

- Prevenção/Proximidade,
- Ordem Pública,
- Investigação Criminal,

- Informações Policiais,

Esta globalidade permite-lhe, consequentemente, potenciar os efeitos de uma estratégia integral de atuação. Por isso a PSP é uma Polícia nacional e integral. Particularizando, a UEP está incluída nessas valências. Como afirma Marcello Caetano “o efeito repressivo é mero corolário lógico da ação preventiva” (Caetano, 2013), não sendo operacionalmente exequível uma polícia sem a capacidade repressiva, daí que a PSP seja uma força de segurança. Somente uma polícia integral consegue cumprir a sua missão, assegurando a legalidade democrática, a segurança interna e os direitos dos cidadãos, como exige a Constituição da República Portuguesa (República, 2011, p. Art. 272º) e outras Leis, satisfazendo uma necessidade coletiva que é a segurança.

2.6 SÍNTESE

A PSP, enquanto polícia integral, é uma organização sólida com um desígnio coletivo formulado. Consciente da sua honrosa mas difícil missão, a PSP decidiu alterar a matriz de gestão, sentindo necessidade de abraçar novos desafios decorrentes de contextos nacional e internacional.

A premissa fundamental de mudança de paradigma constituiu-se com o reposicionamento estratégico da sua organização, materializado numa visão ambiciosa e exequível. Este ponto de partida permitiu à PSP registar as envolvências, analisando-as e compreendendo-as, e desenhar transversalmente objetivos estratégicos, sendo fulcral a envolvência de gestores de topo, intermédios e chefias diretas (Luísa Cagica Carvalho, 2014).

O desiderato da PSP, entre outros, assenta na implementação de uma lógica de econometria, introduzindo critérios de racionalidade económico-financeira nas suas atividades de suporte, de bem-estar e também operativas, numa relação custo-benefício, para atingir a eficácia e a eficiência em todos os seus processos produtivos. Assim, habilita-se a desenvolver uma gestão pragmática, rentabilizando os seus recursos estratégicos, nomeadamente, os que possibilitam a criação de valor acrescentado, entre outros, como o caso da UEP. Esta Unidade, mormente a SO/CI, quando requisitada por outros serviços, atua normalmente em situações de incerteza variável, devendo esta porém ser quantificável com

recurso a probabilidades e, conseqüentemente, gerar os cenários mais plausíveis e respectivos planos de contingência.

CAPÍTULO 3

FUNCIONALISMO DA SO/CI DA FD/UEP/PORTO

3.1 INTRODUÇÃO

A PSP para a prossecução da sua missão e atribuições, e enquanto polícia integral, contempla estrategicamente na sua orgânica uma unidade com várias valências preparadas para cenários de maior complexidade, e de maior risco e ameaça. Numa dessas valências enquadra-se a SO/CI, uma força de reserva à ordem do DN, que se caracteriza pela elevada tecnicidade e por se direccionar para o combate à violência concertada e ações de manutenção e reposição de ordem pública.

A DN/PSP, numa lógica gestionária e de estratégia, e tendo em atenção as dinâmicas de diversos fenómenos e o desiderato de dotar o dispositivo territorial de uma maior capacidade de intervenção e de mobilidade, criou as Forças Destacadas da UEP (FD/UEP), sendo uma delas no Porto.

3.2 CORPO DE INTERVENÇÃO

O CI foi criado em 1977¹ por necessidade de suprir uma lacuna na PSP que se traduzia na ausência de uma força musculada. Como tal, dotou-a de uma força de reserva “...especialmente preparada...” para ser empregue em “ações de manutenção e reposição de ordem pública” e em “combate a situações de violência concertada”, estando também imbuído de reforçar o patrulhamento dos CP.

¹ Através do Decreto-lei n.º 131/77, de 5 de Abril.

Pela génese e natureza do CI, está subjacente uma noção de força especial com elevado nível de preparação e de tecnicidade nos seus processos produtivos, onde é expectável que aí residam a eficiência e a eficácia.

O efetivo do CI, na sequência da sua condição, está obrigado a manter um elevado grau de prontidão e de disponibilidade (DN/PSP, 2010):

- Resposta no mais curto espaço de tempo a todas solicitações de serviço,
- Manutenção da prontidão dos materiais, equipamento e armamento distribuídos,
- Manutenção das capacidades física e técnica, indispensável para o desempenho da sua missão,

No ano de 2007 foi criada a UEP com o intuito de que fossem cumpridas as missões superiormente atribuídas dentro das suas competências e valências técnicas e operacionais específicas. Por Despacho do DN (DN/PSP, 2010), e na sequência do Despacho Ministerial (MAI, 2009), criou-se formalmente as Forças Destacadas, sendo que a FD/UEP/Porto incorporou o CI que havia surgido em 1998.

3.3 MODELO DE ATUAÇÃO

O modelo de atuação preconizado pela PSP assenta numa filosofia consolidada, resultado de uma doutrina que tem vindo a ser por si cimentada e que assenta num longo histórico de experiência acumulada, nos mais variados cenários de intervenção policial.

Este modelo de atuação foi particularmente importante e decisivo durante o EURO 2004 TM e o seu sucesso permitiu a sua consolidação bem como transformá-lo num paradigma de atuação e intervenção policial

Na primazia deste policiamento prevalece a forte visibilidade, a baixa ostensividade, a elevada mobilidade, a elevada capacidade de intervenção e de reação em função da situação, e uma intervenção informada e seletiva.

A adequação da ação policial à ambiência é fundamental para obstaculizar que a presença de recursos de grande ostensividade seja geradora de receios infundados, passíveis de instigar reações agressivas.

Todavia, na lógica dessa mesma adequação, e em sintonia com uma avaliação credível do risco, e que justifique a presença de uma força mais musculada, o CI deve ser alocado, prezando os níveis de intervenção consagrados na doutrina de atuação da PSP (*vide* Figura 1).



Figura 1: Níveis de intervenção da PSP
Fonte: PSP

O cumprimento da graduação dos níveis de intervenção possibilita a utilização racional das forças afetando os recursos de forma gradativa e proporcional, permitindo aumentar a eficácia, a eficiência e a capacidade operacional na gestão dos eventos. Nestes termos, deve-se incrementar a capacidade de resposta operacional e de eficácia, no combate a fenómenos criminais mais violentos, (UOOS/DNPSP, 2014). A doutrina da PSP em manuais de ordem pública para policiamentos, mormente os de grandes eventos, preconiza assim uma reserva do CI numa proporção de um terço do efetivo empenhado, sendo volátil mediante várias variáveis.

Nesta senda, e também numa lógica económica, ou seja, de conhecer o custo total da alocação de meios, numa relação entre empenhamento de recursos e o custo desse mesmo empenhamento, a DN/PSP determina para grandes eventos

o preenchimento do Mapa de Custos da Atividade Operacional. Entre outros eventos, o dito documento é preenchido nos policiamentos desportivos de futebol, onde se contabiliza a afetação de recursos humanos, em serviço de remunerado e em serviço público (incluindo CI), e de recursos materiais, como viaturas, e, por fim, o custo parcial e total de todo empenhamento.

3.4 CORPO DE INTERVENÇÃO DA FD/UEO/PORTO

3.4.1 CONSTITUIÇÃO DA SO/CI

A SO/CI/FD/UEP/Porto é comandada por um Subintendente e constituída organicamente por dois Grupos Operacionais (GO), com dois Subgrupos Operacionais (SGO) cada. Um SGO, por sua vez, conta com um Subcomissário, um Adjunto (Chefe Principal), um agente de ligação, três Chefes de Equipa e trinta e seis Agentes Principais ou Agentes. A estrutura engloba, deste modo, um total de cento e setenta e três elementos operacionais, incluindo o Comandante da SO/CI.

3.4.2 ENQUADRAMENTO ORGÂNICO E FUNCIONAL

O diploma legal estabelece, no seu n.º 8, que as FD/UEP “dependem dos comandos territoriais de polícia onde estão sediadas, para efeitos operacionais, logísticos e administrativos” (MAI, 2009).

Consequentemente, delibera no seu n.º 6 que “os comandos territoriais onde estão sediadas as FD/UEP asseguram o apoio logístico e administrativo das mesmas” (MAI, 2009).

Porém, existem competências que se encontram sob alçada do Comandante da UEP, mormente, a colocação de elementos policiais das SO/UEP para as FD/UEP e a prorrogação das comissões de serviço do pessoal das FD/UEP. Acresce que, para efeitos doutrinários, certificação física e técnica dependem do comando da UEP.

Verifica-se assim uma dupla dependência da SO/CI, por um lado da UEP e, por outro, do COMETPOR.

3.4.3 MODALIDADES DE EMPENHAMENTO OPERACIONAL

O empenhamento da SO/CI em ocorrências, atendendo à sua natureza, verifica-se em situações inopinadas, planeadas e de rotina (DN/PSP, Policiamento e Ordem Pública, 2011). Para efeitos estatísticos e de planeamento, a FD/UEP/Porto designou a natureza dos reforços de táticos e de numéricos.

O reforço numérico é caracterizado por ser apenas numeral, ou seja, pretende-se um mero patrulhamento. Desenrola-se num ambiente de normalidade, onde o grau de ameaça ou de risco para a ordem e segurança por norma é exíguo ou mesmo nulo.

O reforço tático, ao invés do numérico, enquadra-se na essência da existência da SO/CI, na medida em que um CP na avaliação do grau risco e da ameaça para a ordem e segurança elencou a necessidade de recurso a uma força “high profile”. Um reforço com uma forte visibilidade, alta ostensividade, elevada tecnicidade com capacidade de intervenção, de reação e de mobilidade, constituindo por si só um valor acrescentado para o policiamento. Atente-se que este tipo de reforço exige da SO/CI, para cumprimento cabalmente da sua missão, conhecimento de informações pertinentes para uma preparação prévia.

O processo produtivo do empenhamento da SO/CI congrega a intervenção de três atores, a saber, os CP que pretendem o reforço, o DO/DN e o COMETPOR.

Em situações de reforço tático a solicitação é enviada ao DO/DN, com conhecimento ao COMETPOR, acompanhada de informação pertinente. O DO/DN, por sua vez, analisa a pertinência do pedido, o historial de ocorrências e outros elementos relevantes, inteirando-se da disponibilidade operacional da SO/CI. As solicitações de reforço numérico são efetuadas anualmente, garantidas com a missão, pertinência e outras informações importantes, sendo vertidas na Diretiva n.º 1 da DN/PSP.

Importa alargar a utilidade dos pedidos serem acompanhados por um descritivo da missão, avaliação sumária dos riscos e reações adversas esperadas, conforme

exigido, por forma o DO/DN averiguar a real necessidade e para preparação da SO/CI.

Parece não ser menos importante a existência de comunicação, a montante e a jusante do evento, entre quem solicita o reforço e quem tem por missão reforçar, para partilha de informação e experiências.

3.4.3.1 CARATERIZAÇÃO DA ÁREA DE INTERVENÇÃO

A área de geográfica da competência da SO/CI destaca-se pela sua dispersão, comportando a zona norte (*vide* Figura 2), diversidade e pelas especificidades das suas necessidades

COMETPOR	CD Viana Castelo (CDVC)
CD Braga (CDB)	CD Vila Real (CDVR)
CD Aveiro (CDA)	CD Viseu (CDV)
CD Bragança (CDBG)	CD Coimbra (CDC)
CD Guarda (CDG)	

Figura 2: Área de geográfica da competência da SO/CI da FD/UEP/Porto

Particularizando, a área metropolitana do Porto é servida por duas importantes infra-estruturas: o Porto de Leixões e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro.

O Porto é altamente industrializado ao envolver grande parte dos mais importantes grupos económicos do país. Tem recebido vários prémios que lhe vêm permitindo grande visibilidade internacional:

- Em 2012 e 2014, a cidade do Porto foi eleita "Melhor Destino Europeu" pela European Consumers Choice (minuto, 2014),
- Em 2013, foi eleita o "Melhor Destino de férias na Europa" pela Lonely Planet (Económico, 2013),

- Em 2014, a revista Business Destinations considerou que a Alfândega do Porto é o melhor espaço para “reuniões e conferências” da Europa (Público, 2014)

Na área do desporto sobressai, entre muitos outros, os eventos desportivos, mormente futebol, que contempla doze clubes, sendo que sete estão na 1ª Liga e cinco na 2ª Liga. Na atual época, de 2014/2015, os oito clubes da área de intervenção da SO/CI estão nos primeiros quinze com maior assistência na classificação em

Clubes	Comando	Classificação	Acumulado	Média jogo
FC Porto	COMETPOR	2º	182058	36412
Vitória SC	CD Braga	4º	91480	18296
SC Braga	CD Braga	5º	60734	12147
A. Académica	CD Coimbra	6º	32422	6484
Boavista FC	COMETPOR	7º	26542	4424
Vitória SC B	CD Braga	11º	15440	1930
Gil Vicente FC	CD Braga	12º	14328	2388
Rio Ave FC	COMETPOR	15º	12667	2111

Figura 3: Classificação dos 15 clubes com maior assistência época 2014/2015 (Profissional, 2014)

todas competições (*vide* Figura 3). Por outro lado, entre a maior parte desses mesmos clubes prevalece uma rivalidade vincada, degenerando com frequência em desordens públicas.

Por fim, o COMETPOR, na avaliação de Zonas Urbanas Sensíveis e pontos quentes², considerou existirem trinta e oito bairros que merecem especial atenção.

3.5 SÍNTESE

A área de jurisdição da SO/CI caracteriza-se pela sua extensão geográfica e diversificação de serviços. A cidade do Porto, onde a referida se encontra sediada,

² Documento enviado ao DO/DN em Março de 2014, nos termos da Diretiva Operacional 16/2006, de 26 de Julho de 2006, da UOOS/DN.

carateriza-se por importantes infraestruturas, pela importância económica e turística, tornando-a cada vez mais numa cidade cosmopolita. Neste contexto, exige-se à SO/CI um elevado grau de prontidão e de disponibilidade.

O CI é caraterizado por uma subcultura própria, uma mística particular e de natureza mais militar, onde predomina a legitimidade formal, essencial para o sucesso da sua missão. Por outras palavras, o CI é um subproduto de trinta e oito anos de história.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA PRÁTICA

4.1 INTRODUÇÃO

A parte prática do trabalho baseou-se na recolha de informação de dois tipos de documentos, por um lado, os Relatórios de Serviço da SO/CI, elaborados pelos responsáveis do efetivo empenhado em cada serviço, por outro, os Mapas de Custos da Atividade Operacional elaborados nos eventos desportivos de futebol. Na recolha de informação em ambos documentos empregou-se o método quantitativo com recurso à análise estatística.

4.2 METODOLOGIA

4.2.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO

No que concerne aos Relatórios de Serviço da SO/CI balizou-se, por motivos de limitação temporal, o ano de 2014. Para o efeito, recolheu-se informação para dois tipos de reforços, o numérico e o tático, pela distinta natureza que os caracteriza. Desta forma, para ambos tivemos em consideração o tipo de serviço efetuado por CP, o tipo de dispositivo empenhado e as horas consumidas nos reforços. Neste particular, e numa lógica económica, subdividiu-se em horas efetivas de serviço e em horas marginais, normalmente não contabilizadas e que representam as horas consumidas por deslocação aos CP e/ou as horas entre

serviços, portanto fora de serviço. Neste último caso, o efetivo não pode ser alocado para outros reforços por estar ausentes da unidade, encontrando-se aqui subjacente o custo de oportunidade. Tal conjuntura constata-se, por exemplo, quando um determinado SGO permanece três dias de reforço num determinado CP, devendo ser contabilizado ausência efetiva de três dias e não somente as horas propriamente de serviço.

A contabilização das variáveis acima descritas, totalidade dos reforços efetuados e a totalidade das horas, foram segregadas por SGO e, para cada um deles, discriminadas se foram efetuadas durante o serviço, a instrução ou, ao invés, durante a folga do efetivo. Ressalve-se que o somatório dos valores apresentados nos SGO não coincidem com os valores totais, na medida em que, por exemplo, uma deslocação de um GO a um CP contabilizou-se a dobrar, ou seja, um serviço e as respetivas horas para cada SGO. Somente desta forma é possível conhecer o esforço de cada SGO.

Consequentemente, na análise dos Relatórios de Serviço foi tido em consideração exclusivamente os reforços, ou seja, os serviços efetuados fora da unidade da SO/CI, excluindo-se assim:

- As horas de serviço na unidade,
- Serviços/horas que o dispositivo constituiu reserva na unidade, derivado à realização de um qualquer evento, independentemente de estar por escala de serviço ou não,
- Serviço extraordinário/horas por substituição de outro SGO ausente:
 - Em diligência num CP,
 - Durante o mês pela realização da reciclagem, “Semana intensiva” (durante um mês cada SGO sai uma semana da escala para frequentar a reciclagem, o que implica mais horas de serviço),
- O registo das horas consumidas em deslocações dentro da área metropolitana do Porto, excetuando-se, pela distância geográfica, as deslocações a Vila do Conde.

4.2.2 MAPAS DE CUSTOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL

Os Mapas analisados foram os atinentes a policiamentos desportivos de futebol reforçados pela SO/CI³, onde se pretendeu analisar o empenhamento dos recursos humanos, em serviço de remunerado e em serviço público, quer da SO/CI quer do policiamento local. No mesmo sentido dos Relatórios aqui também se balizou para o ano 2014, restringindo aos jogos de futebol realizados no âmbito da I Liga, II Liga, Taça de Portugal e Taça da Liga no ano 2014. Assim, pretende-se conhecer a proporcionalidade do efetivo da SO/CI em reserva aos policiamentos perante o efetivo nomeado em remunerado, percebendo se a presença da SO/CI foi necessária, adequada e proporcional.

Importa mencionar que foram excluídos dois Mapas⁴ por terem sido facultados apenas com dados do reforço da SO/CI omitindo a restante informação.

4.3 SÍNTESE

Considerou-se para este estudo dois tipos de documentos, Relatório de Serviço e Mapas de Custo, que nos habilitassem de informação cabal para a investigação.

O primeiro permitiu analisar sobre as características da totalidade dos reforços em 2014 e a taxa de esforço para a execução dos mesmos.

O segundo, num cenário específico, reforço a policiamentos desportivos de futebol, admitiu conhecer a alocação do dispositivo da SO/CI comparativamente ao dispositivo do policiamento local, remunerado ou em serviço público, bem como a pertinência do seu empenho.

³ Foram reforçados os policiamentos constantes nos Apêndices A a H.

⁴ Jogos “Académica-Sporting” de 16 de Agosto e “Espinho-Sporting” de 21 de Novembro (Taça de Portugal).

CAPÍTULO 5

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

O trabalho de campo visa conhecer com cientificidade a realidade dos reforços efetuados pela SO/CI durante o ano 2014. Consequentemente, analisou-se dois tipos de documentos, Relatórios de Serviço e Mapas de Custo da Atividade Operacional, fazendo-se tratamento estatístico dos dados recolhidos. Estes dados sendo distintos obrigaram a uma maior disciplina para sistematizar os valores no tempo disponível.

5.2.RESULTADOS

5.2.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO

A SO/CI, no ano em apreço, efetuou um total de 539 reforços a diversos Comandos, apresentando uma média de 45 reforços por mês, ou seja, 1,5 reforços por dia. Daquele total, 392 foram numéricos (72,73%) e 147 foram táticos (27,27%).

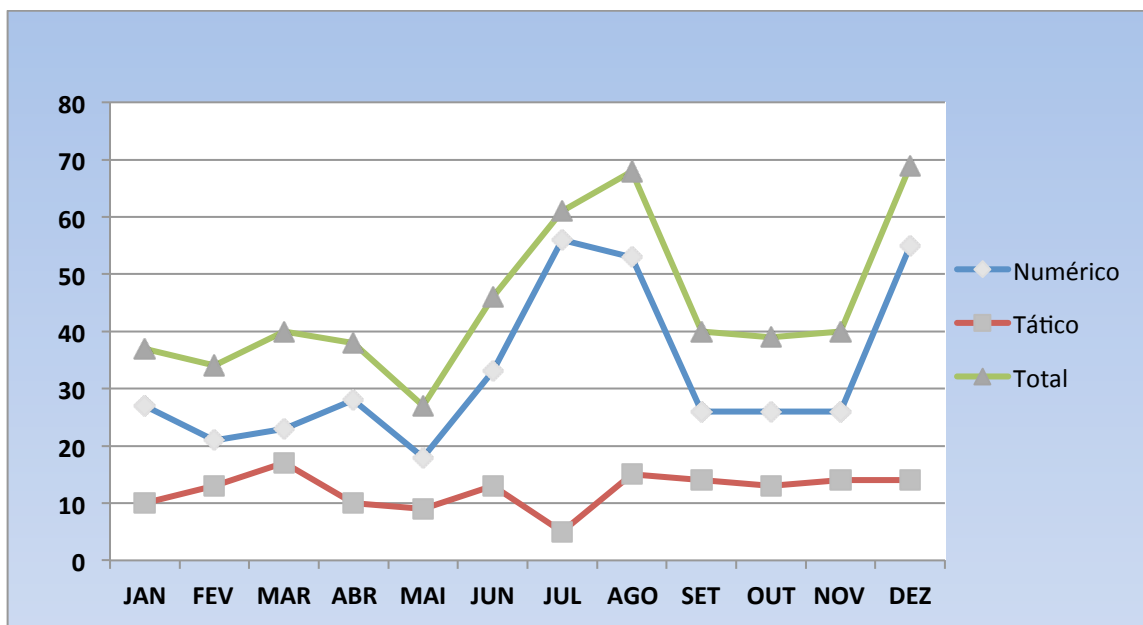


Gráfico 1: Quantidade de reforços efetuados por mês no ano 2014.

Fonte: Próprio

Os reforços numéricos incluem serviços de natureza divergente (*vide* Apêndice 1), incluindo festividades religiosas de distintas dimensões, concentrações de motocicletas e eventos musicais de grandes dimensões caracterizadas pelo consumo exagerado de álcool, entre outros.

O reforço numérico (*vide* Apêndice 2), na sua maioria, é concernente a patrulhamentos ordinários, 327 (83,4% do total), isto é, a meros patrulhamentos de reforço de visibilidade, sendo os restantes reforços, 65 (16,6% do total), atinentes a patrulhamentos no âmbito de eventos. Os Comandos que mais absorvem os reforços, perfazendo 366 (93,4% do total), são o COMETPOR e o CDB, com 343 (87,5% do total) e com 23 (5,9% do total) respetivamente. Importa registar que, não obstante estes dados, o CDB, apesar de sublime diferença, tem mais reforços numéricos em eventos do que o próprio COMETPOR (2 reforços de discrepância). No que respeita ao efetivo empenhado (*vide* Apêndice 3), nestes reforços realça-se o empenho de 1 e 2 equipas operacionais na esmagadora maioria dos serviços, 286 (73% do total) e 90 (23% do total) respetivamente, refletindo a natureza e quantidade de reforços de visibilidade.

A durabilidade destes reforços varia consoante a natureza dos serviços, contudo, analisando as horas totais de reforço por CP (*vide* Apêndice 4), constatamos que

aquelas não se apresentam necessariamente de forma proporcional à quantidade de reforços efetuados (*vide* Apêndice 2). Por outras palavras, apesar de haver CP com número de reforços inferior a outros, afiguram-se com maior presença do CI, em volume de horas, como, por o exemplo, os CDBG e de CDV. Tal situação explica-se pelo facto do reforço a estes Comandos se fazer, na sua maioria, por três dias em permanência, com pernoita do efetivo naquelas localidades, possibilitando aos CP rentabilizar a presença do mesmo. Todavia, e tendo em consideração as horas marginais, devemos somar às horas efetivas de reforço 182 horas, resultando uma média de 15,1 horas de reforço por mês.

No total, somatório das horas de serviço e das horas marginais, podemos afirmar que o efetivo da SO/CI esteve empenhado 1911 horas, cerca de 159 horas por mês ou, por outras palavras, 5,2 horas por dia.

Os reforços táticos, pela sua essência, apresentam características divergentes. Podemos concluir que os eventos desportivos de futebol (*vide* Apêndice 5) representam a maioria dos reforços táticos, com 66 reforços (44,90% do total), sendo que, dentro destes, o CDB foi o segundo que mais recebeu com 16 reforços (24,24% do total dos reforços do futebol). Importa salientar o importante reforço prestado às operações da investigação criminal, o segundo maior, com 36 reforços (24,49% do total), uma média de 3 reforços por mês. Os restantes reforços, apesar de não terem estatisticamente representatividade individual na sua globalidade, têm um relevante peso, com 45 reforços (30,61% do total), figurando um valor acrescentado para uma panóplia de operações policiais, como as manifestações, as divisões policiais, outros eventos desportivos, as operações de outras entidades (SEF, ASAE, PJ), entre outros.

O efetivo empenhado nos reforços táticos (*vide* Apêndice 6) é constituído maioritariamente por um dispositivo mínimo de SGO (50,34% do total dos reforços, correspondentes a um valor absoluto de 74 reforços), ao invés dos reforços com empenhamento de 1 ou 2 equipas, que representam 49,66% do total (73 reforços).

No somatório dos reforços, numéricos e táticos, o recurso a 1 ou 2 equipas predomina, em 449 reforços (83,30% do total), contudo, note-se que nos reforços táticos, pela importância da necessidade de uma capacitação tática superior, predomina o empenhamento de SGO e GO (50,34% do total).

Embora os reforços táticos sejam quantitativamente inferiores aos numéricos, aqueles totalizam 770 horas efetivas num ano (*vide* Apêndice 7), uma média de 64,2 horas por mês ou, então, uma média de 2,1 horas por dia.

Se somarmos a estas horas as despendidas em reforços numéricos totalizamos 2499 horas efetivas num ano em empenhamento de reforços, uma média de 208,5 horas por mês, ou, registre-se, 6,8 horas por dia, excluindo as horas de serviço efetuados na unidade. A PSP para cumprir com os reforços solicitados à SO/CI tem um custo associado de tempo de 254 horas, consumidas em deslocações e descanso entre serviços, que representam 9,2% das horas totais de empenhamento em reforços.

Analisando a totalidade dos reforços, e respetiva durabilidade, efetuados por cada SGO (*vide* Apêndice 8) concluímos que, em média, 143 serviços (24,24% do total) são desenvolvidos no período de instrução ou de folga. No que concerne à sua durabilidade detetamos, nessas mesmas condições, um valor mais significativo de 1301 horas (41,9% do total).

5.2.2 MAPAS DE CUSTOS DE ATIVIDADE OPERACIONAL

No que concerne aos Mapas de Custos da Atividade Operacional atinentes a policiamentos desportivos de futebol, em particular ao Futebol Clube de Porto (FCP), dos 20 jogos reforçados pela SO/CI, apenas 7 jogos são considerados jogos de risco ou de risco elevado⁵ (*vide* Apêndice 9). Contudo, desde Março do ano transato houve um reajuste na nomeação de elementos policiais em remunerado, verificando-se um acréscimo.

Nos 6 jogos de reforço no estádio do Rio Ave Futebol Clube (RAFC) (*vide* Apêndice 10), constatamos que em metade deles⁶ o efetivo da SO/CI está quase na mesma proporção do de remunerado, sendo que em média aquele representa 39,51% do efetivo. O jogo mais evidente foi com o Boavista Futebol Clube (BFC) em que o de remunerado apenas tem mais um elemento (49,23% do efetivo composto pela SO/CI). Paralelamente, o restante efetivo em serviço público tem

⁵ Jogos com SL Benfica, FC Boavista, SC Braga, SC Portugal.

⁶ Jogos com o SC Braga (13 de Fevereiro e 16 de Abril) e com o Boavista FC.

uma representatividade reduzida (uma média de 9,8 elementos por jogo) perante o da SO/CI (uma média de 33,7 por jogo).

No que se refere aos 6 jogos do BFC (*vide* Apêndice 11), a SO/CI tem em média 28,51% do efetivo, quando comparado com o de remunerado, e três vezes mais (40,2 elementos em média por jogo) do que o restante de serviço público (13,5 elementos em média por jogo).

Examinando os 7 jogos do Sporting Clube de Braga (SCB) (*vide* Apêndice 12), concluímos que são os únicos jogos onde o efetivo policial em serviço público (609 no total) é superior ao de remunerado (558 no total). Salientam-se os dois jogos com o Vitória Sport Clube (VSC) e com o FCP nos quais a SO/CI tem uma representação de 46,26%, 43,87%, e de 44,08% respetivamente, quando comparado com o de remunerado. Releve-se o jogo com o Leixões Futebol Clube (LFC) em que o efetivo da SO/CI é superior (37 elementos, representando 63,79% do efetivo total) ao somatório do restante efetivo em remunerado (21 elementos) e em público (13 elementos), ao invés do jogo de LFC com SCB B (*vide* Apêndice 13). Situação análoga passara-se em 11 de Dezembro de 2013, jogo do FCP B, onde uma Equipa da SO/CI de 10 elementos reforçara o efetivo de remunerado de 7 elementos.

Segregando os 6 jogos do VSC (*vide* Apêndice 14), observamos que em todos eles a SO/CI representa 37,87% comparativamente ao efetivo em remunerado, e excluindo um jogo, com o BFC, a média ascenderia ao valor de 39,84%.

Nos 2 jogos do Gil Vicente Futebol Clube (GVFC) (*vide* Apêndice 15), sobressai o valor mais elevado de efetivo da SO/CI afigurando-se com 43,59%, proporcionalmente ao de remunerado, empenhando uns meros 7 elementos em serviço público por jogo contra 30,5 da SO/CI por jogo.

Por último, no policiamento da final da Taça de Portugal (*vide* Apêndice 16) realizada em Aveiro, a SO/CI constituiu uma reserva de 22,52% do efetivo em remunerado.

5.3 ANÁLISE

5.3.1 RELATÓRIOS DE SERVIÇO

Podemos considerar, em termos totais, elevado o número de reforços efetuados em 2014, resultando numa média de 45 por mês, 1,5 por dia, e com a durabilidade de 159 horas por mês, ou 5,2 horas por dia, excluindo as horas de serviço na Unidade. Neste total, no reforço tático não se verifica volatilidade durante o ano pois não se compadece com sazonalidades ao invés dos numéricos que se constata acréscimos nas épocas balnear e natalícia.

Analizando os eventos detetamos que determinados reforços revelaram-se não serem necessários, adequados ou proporcionais. A título de exemplo:

- CDB – Reforço de policiamento na Semana Santa
 - Num dos dias era desconhecida a presença do CI.
 - Oficial dia informou que era desnecessária a nossa presença.
- Festividades S. João
 - COMETPOR: reforçado 3 vezes, num total de 11 horas,
 - CDB: reforçado 5 vezes, num total de 31 horas,
 - Tendo em consideração a dimensão e durabilidade de cada um, causa estranheza o diferencial
- CDVC – Reforço de policiamento às festas “Feiras Novas”
 - Face ao risco do evento o efetivo requisitado é insuficiente. Apesar de existirem informações sobre este assunto nos últimos 2 anos continuou-se a requisitar 1 equipa por noite. Por iniciativa própria têm sido enviadas 2 equipas ou 1 SGO.
- CDVC – Reforço de policiamento “NeoPop festival 2014”
 - Festival de música eletrónica com milhares de visitantes, e muito consumo de álcool e estupefacientes,
 - Foi requisitado 1 equipa, face ao risco inerente é manifestamente pouco.

Conclui-se que existe uma deficiente avaliação do risco dos eventos.

As avaliações deficitárias, quando pecam por defeito, têm repercussões ao nível do empenhamento do dispositivo da SO/CI. Analisando os reforços efetuados por SGO detetamos resultados surpreendentes. A totalidade dos reforços efetuados em 2014 foi desenvolvida, em média, 24,24% durante a folga ou a instrução, cuja duração foi de 41,90% da totalidade das horas de serviço.

A título de exemplo, analisando o 3º SGO verificamos que no horário de instrução foram efetuados 19 serviços com 179 horas e em folga foram efetuados 19 serviços com 220 horas (25,68% do total dos serviços deste SGO e 46,94% do total das horas). Por outras palavras, o 3º SGO durante o ano 2014 não fez 19 instruções das 65 previstas em média, em detrimento do serviço operacional, e as 220 horas em horário de folga terão de ser compensadas durante a instrução.

5.3.2 MAPAS DE CUSTOS DA ATIVIDADE OPERACIONAL

Na análise destes documentos constatou-se o reforço da SO/CI, de uma ou duas equipas, a vários jogos de futebol classificados de risco normal, não estando associado qualquer risco ou outra variável. Nos restantes jogos a pertinência é notória.

Porém, registaram-se dados no mínimo interessantes nos reforços a policiamentos do RAFC, da Divisão de Vila de Conde, e do VSC, SCB e GVFC, todos do CDB.

Analisando o efetivo da SO/CI, comparado com o serviço de remunerado, aquele tem um peso significativo de 39,51%, 37,87%, 44,01% e 43,59%, respetivamente. Acresce que o recurso ao serviço público do efetivo local é reduzido, podendo aqueles requisitar Equipas de Intervenção Rápida (EIR) aos CP vizinhos.

Importa ressaltar que o efetivo em remunerado naqueles jogos engloba os *sppoters* que acompanham os Grupos Organizados de Adeptos (GOA).

Regista-se, de forma positiva, o facto de o COMETPOR nos grandes jogos, reforçar o policiamento em remunerado e reduzir o empenho da SO/CI, invertendo a tendência de outros CP.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

O intuito desta investigação visa sistematizar informação de dados existentes que se revelam muito importantes para se poder gerir. Como defende Ramos (2005, p. 36), “a informação de controlo de gestão permite minimizar a quantidade de recursos consumidos e consequentemente os custos da atividade operacional”. Nestes termos, iremos confrontar a informação compilada com os objetivos, as hipóteses e as perguntas iniciais.

6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Na verificação das hipóteses de estudo, teóricas e práticas, verificamos o seguinte:

HT 1. Confirma-se que o processo produtivo de requisição é adequado às necessidades operacionais estando protocolado o procedimento. Assim, o CP que necessite de reforço terá de fazer constar na requisição um breve descritivo da missão a cumprir, justificando com uma avaliação sumária dos riscos e das reações adversas esperadas.

HP 1. O cumprimento das solicitações é praticamente total, sendo inócuo as situações de impossibilidade.

HP 2. Infirma-se. O empenhamento não é eficiente na medida em que se verificou:

- Eventos que não justificavam o reforço numérico da SO/CI pela manifesta inexistência de riscos ou reações adversas,

- Desconhecimento da presença da SO/CI aquando da apresentação local,
- Eventos em que o dispositivo solicitado era manifestamente escasso, tendo em consideração a sua dimensão, grau de risco e reações adversas esperadas,
- Eventos desportivos, futebol, que não justificavam o reforço tático da SO/CI,
- Nos reforços de policiamento desportivo privilegia-se a presença da SO/CI em detrimento de elementos de remunerado e de serviço público do policiamento local,

HP 3. Infirma-se. O cumprimento de todas as solicitações é com prejuízo do grau de prontidão e disponibilidade. Tendo em consideração que o grau de prontidão e disponibilidade implica a manutenção das capacidades técnicas, táticas e físicas, e que 24,24% do serviço, correspondendo a um total de 41,09% de horas de reforço, é efetuado durante a instrução e folga, há um claro prejuízo para o grau de prontidão. Podemos afirmar que estamos perante uma taxa de esforço de 41,09%, correspondente ao valor de horas total de ausência à instrução e ainda aquelas horas que terão de ser compensados.

6.3 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em vista o objetivo geral deste estudo foi possível conhecer o processo produtivo de requisição da SO/CI bem como a tipologia operacional no ano 2014.

Consequentemente, foi possível concluir, não obstante de o procedimento estar bem protocolado, que algo falha. Eventualmente a avaliação do risco dos CP não seja efetuada com a devida precisão.

A consequência de uma avaliação deficitária pode implicar a alocação de meios que estariam de folga ou destinados para a instrução, ou que, em serviço, poderiam ser alocados para outros reforços.

6.4 RESPOSTA ÀS QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

Em consonância com o contexto atrás descrito podemos afirmar que a SO/CI não está ser empenhado de forma eficiente, com repercussões na gestão e grau de prontidão e disponibilidade.

6.5 REFLEXÕES FINAIS

A gestão de qualquer organização, na qual se inclui a PSP, deverá ter como princípios basilares a racionalidade económica, aptidão para obter o maior produto com os mesmos recursos, e financeira, aptidão para obter rendimentos superiores aos gastos (Marques, 2014).

A montante, aos CP exige-se, numa perspetiva de homeostasia gestionária, um diagnóstico, uma recolha de informação e avaliação do risco, um estabelecimento de cenários, e consequentemente uma elaboração de um planeamento operacional e de planos de contingência. Numa fase posterior é importante partilhar esse trabalho com a SO/CI, algo que nem sempre acontece. É o caminho a trilhar para uma alocação eficiente de recursos.

Parece denotar alguma ausência de sensibilidade dos CP que veem na SO/CI como uma força disponível para qualquer serviço, substituindo facilmente os seus efetivos pela força especial. Por vezes, numa visão custo-benefício apenas é tido em consideração o segundo vocábulo. Apesar da disponibilidade da SO/CI para ser empenhado sempre que assim for determinado, é importante que o seja quando efetivamente é necessário, adequado e se constitua um valor acrescentado para o policiamento, em particular, e para a PSP e segurança, em geral.

O Despacho do DN (DN/PSP, 2010) vem ressaltar um ponto muito importante no que concerne aos reforços materializados pelas FD/UEP. O Despacho impõe que os “reforços destinam-se a assegurar aos comandos recursos operacionais para fazer face a situações e ocorrências excecionais, sempre que estejam esgotados os recursos dos comandos territoriais de polícia contíguos, nomeadamente no que respeita a EIR”. Note-se que o DN mencionou “sempre” que estejam esgotados os recursos. Contudo, não é isso que se sucede. A SO/CI é requisitada em detrimento das EIR dos comandos contíguos. O COMETPOR, com maior

capacidade operacional, poucas vezes é requisitado para reforçar outros comandos com EIR.

A Diretiva n.º 1 (UOOS/DN/PSP, 2014) reforça afirmando que o reforço da SO/CI não pode ser empenhado para gestão local de férias e folgas do efetivo dos Comandos ou Esquadras de Polícia.

No que concerne à DN/PSP é essencial haver uma maior criteriosidade e controlo sobre os argumentos para requisição da SO/CI. Em caso de dúvida parece legítima a autorização, sendo necessário, a jusante, analisar relatórios e informações, incluindo os da SO/CI, para futuros ajustes.

Não se pretende aquartelar o CI, mas antes ajustar às reais necessidades, ou seja, uma gestão “just-in-time” (PSP, 2012) dos meios.

A pronta disponibilidade também tem custos associados e a locação num serviço implica não poder ser usado noutro, seja reforço ou manutenção das capacidades técnicas ou táticas. Caso contrário, pagaremos um custo de oportunidade elevado.

Contudo, a afetação da SO/CI tem sempre custos associados, no mínimo custos de oportunidade. Nesta investigação, apuramos outros custos, mormente, físico, técnico e tático, na medida em que para o cumprimento de um quarto do reforço solicitado suprimiu-se várias instruções e folgas, estas a serem compensadas nas instruções. Consequentemente, uma força de elevada tecnicidade expõe-se ao risco de deixar de o ser.

Num contexto atual, no qual paira uma ameaça permanente do terrorismo, e que os Estados-Membros e as instituições europeias reavaliam as políticas de segurança a vários níveis, urge refletir sobre o empenhamento das forças de reserva e a consequente interferência no grau de prontidão e disponibilidade exigida a uma FD/UEP sediada numa cidade cada vez mais cosmopolita e com infraestruturas basilares do país.

Não obstante da existência da inconveniência do empenhamento da SO/CI nalguns serviços, certo é que a maioria justifica a presença desta força de reserva, o que nos direciona para a urgência da necessidade de um reforço de efetivo da SO/CI.

Concluindo, um serviço com um volume elevado de transação decresce necessariamente o valor acrescentado unitário (*vide* Figura 4), por outras palavras, quanto maior for o empenhamento da SO/CI maior é a taxa de esforço e menor é o

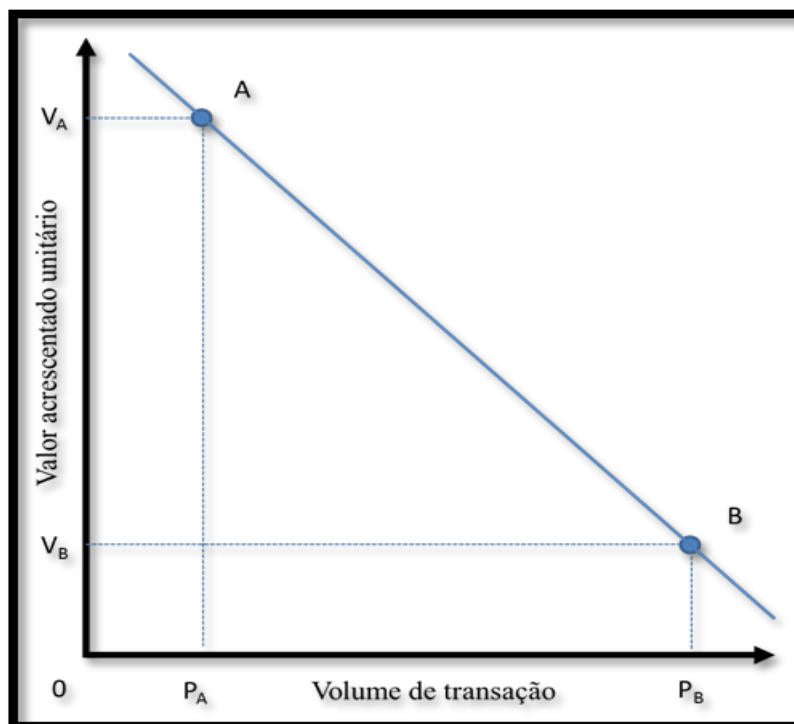


Figura 4: Estratégia de criação de valor.

Fonte: (Torres, 2014)

valor acrescentado por reforço na medida em que a manutenção da elevada tecnicidade fica fragilizada.

6.6 RECOMENDAÇÕES

Tendo em consideração a investigação recomendamos o seguinte:

- DN/PSP
 - Considerando as prioridades operacionais, dever-se-ia promover um processo de racionalização e otimização de recursos que são direcionados e mobilizados para operações e eventos específicos, inclusive os recursos humanos com competências específicas.
 - O recurso às forças de reserva deverá ser racional para aumentar a capacidade de resposta operacional e a eficácia no combate a

fenómenos criminais mais violentos, através da utilização conjugada, e permanentemente integrada, das capacidades dos Comandos e da UEP.

- Proceder a um maior controlo dos Mapas de Custos da Atividade Operacional enviados pelos CP. Apesar de se constituir uma excelente ferramenta de gestão, a forma deficitária como é elaborada não fornece dados com a credibilidade pretendida.
- Reforço de efetivo da SO/CI, por forma a fazer face a todos reforços solicitados, sem penhorar o grau de prontidão e de disponibilidade exigida a uma SO especial como aquela,
- CP com uma lógica:
 - Económica
 - Noção de custo de oportunidade do reforço
 - Consciência de custo – benefício para a PSP
 - Operacional
 - Análise do valor operacional acrescentado para o policiamento,
 - Promoção da utilização conjugada e integrada de meios, obstando a substituição,
 - Coordenação
 - Impulsionar o contato prévio com a SO/CI para partilha de informações, riscos e cenários para melhor afetação dos recursos em eventos,
 - Consequentemente, uma maior eficiência económica e operacional
- SO/CI com uma lógica:
 - Económica
 - Eficiência e eficácia do fator tempo: de serviço, de treino e de descanso (manutenção/promoção de capacidade de uma

reserva forte e de elevada prontidão), apesar de não depender exclusivamente da SO/CI,

- Operacional
 - Sistematização de um plano de treino
 - Controlo de processos produtivos (eficiência de processos para promoção de eficácia operacional)

6.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O tempo disponível para a elaboração desta investigação constitui-se como o principal fator limitativo. Consequentemente, este estudo apresenta algumas limitações:

- Na análise dos Relatórios de Serviço:
 - Foi tido em consideração exclusivamente os reforços, ou seja, os serviços efetuados fora da unidade da SO/CI, excluindo-se outros serviços.
- Pretender-se-ia nos Mapas de Custo da Atividade Operacional:
 - Relacionar a análise destes policiamentos com os incidentes registados, com dados do Departamento de Informações (DI) da DN/PSP.

6.8 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como possibilidade de investigações futuras, destacamos:

- Análise dos custos económicos inerentes ao empenhamento total da SO/CI, nos policiamentos desportivos bem como noutros reforços,
- Estender esta investigação às três SO/CI da UEP por forma a conhecer a realidade do empenhamento do CI,
- Análise do grau de prontidão e disponibilidade para situações inopinadas (incidentes táticos policiais, atentados, entre outros) com o atual efetivo da SO/CI/FD/UEP/Porto,

BIBLIOGRAFIA

- Ana Maria Sotomayor, J. R. (2014). Princípios de gestão das organizações (2ª ed.). Venda do Pinheiro: Rei dos Livros.
- Bilhim, J. A. (2006). Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, M. (2013). Manual de Direito Administrativo (Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6ªed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Cardeal, N. (2014). Pensamento estratégico, Antecipar as ondas do futuro. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Carlos A. Marques Pinto, J. A. (2014). Fundamentos de Gestão (5ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Chiavenato, I. (2004). Administração no Novos Tempos (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, C. (2014). Manual de comportamento organizacional e gestão (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- DNPSP. (23 de março de 2010). Despacho do Diretor Nacional da PSP. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- DNPSP. (15 de dezembro de 2011). Policiamento e Ordem Pública. NEP n.º DN/UOOS/DO/01/06. DNPSP.
- Económico. (18 de junho de 2013). Empresas. Obtido em 5 de fevereiro de 2015, de Económico: http://economico.sapo.pt/noticias/porto-eleito-o-melhor-destino-de-ferias-na-europa_171600.html
- Fernandes, L. F. (2014). Intellingence e Segurança Interna. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N., & Marques, T. (2010). Gestão Empresarial (3º ed.). Lisboa: Lidel- edições técnicas, lda.
- Frade, C. M. (2003). Gestão das Organizações Públicas e Controlo do Imobilizado. Coleção Gestão. Lisboa: Áreas Editora.
- Hannah Kosow, R. G. (2008). Methods of Future and Scenario Analysis, Overview, Assesement and the slection criteria (DIE Research Project "Development Policy: Questions for the Future" ed., Vol. Studies n. 39). Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.

- Henrique Reis, J. R. (2014). *Controlo de Gestão, Ao encontro da eficiência* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Joaquim Casaca, M. F. (2014). *Dicionário de gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- José Crespo de Carvalho, J. C. (2014). *Manual de Estratégia, Conceitos, Prática e Roteiro* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). The balanced Scorecard: translating strategy into action. In M. Sousa, & L. Rodrigues, *O Balanced Scorecard, Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI* (p. 130). Porto: Editora Rei dos Livros.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. (A. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Kaufman, J. (2014). *O meu MBA, seja um mestre em gestão*. Alfragide: D. Quixote.
- Luísa Cagica Carvalho, M. d. (2014). *Gestão das Organizações, Uma abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mações, M. A. (2014). *Manual de gestão moderna, Teoria e prática*. Coimbra: Conjuntura Actual.
- MAI. (19 de novembro de 2009). Despacho n.º 25323/2009. *Diário da República*. Lisboa: Assembleia da República.
- Marques, A. (2014). *Conceção e Análise de Projetos de Investimentos* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- minuto, N. a. (13 de fevereiro de 2014). <http://www.noticiasaoiminuto.com>. Obtido em 5 de fevereiro de 2015, de http://www.noticiasaoiminuto.com/pais/173851/porto-eleito-melhor-destino-europeu-para-2014?utm_source=vision&utm_medium=email&utm_campaign=afternoon#.Uv0QPmJ_sas
- Peak, K., & Gaines, L. (2004). *Police supervision and management, in an area of community policing* (2ª ed.). New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Profissional, L. P. (27 de novembro de 2014). *Estatísticas*. Obtido em 27 de novembro de 2014, de [Ligaportugal.pt](http://www.ligaportugal.pt): <http://www.ligaportugal.pt/ouu/estatisticas/espectadores/clube/20142015/?p=1#clube>
- Público. (18 de junho de 2014). *Portugal, Local*. Obtido em 5 de fevereiro de 2015, de [Público.pt](http://www.publico.pt): <http://www.publico.pt/local/noticia/alfandega-do-porto-considerado-o-melhor-centro-de-conferencias-da-europa-1659077>
- Torres, J. M. (2014). *Não temos de ser alemães*. Lisboa: Matéria Prima.
- UOOS/DNPSP. (10 de janeiro de 2014). *Diretiva* . N.º 1. Lisboa: DNPSP.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: TIPO DE REFORÇO NUMÉRICO EFETUADO EM 2014 POR COMANDO DE POLÍCIA

COMETPOR	CD BRAGA	CD Viana Castelo
Queima fitas	S. João	NEOPOP
Porto D'bandada	Cerimónias Pascais	Sa. Agonia
Sra. Matosinhos	Noite Branca	Feiras Novas (Ponte de Lima)
Sr. Rosário (Gondomar)	Patrulhamento	CDViseu
Festival Mares Vivas	Festas Cruzes (Barcelos)	Feira S. Mateus
S. João	Gualterianas (Guimarães)	Festas de Lamego
Festas Afurada	Nicolinas (Guimarães)	CD Vila Real
CD Bragança	CD Coimbra	Circuito automóvel
Concentração motard	Cerimónias Comando	Festa dos Santos (Chaves)
Concentração motard (Mirandela)	Rainha Santa Isabel	CD Aveiro
S. Amparo (Mirandela)	Sunset (F. Foz)	Feira medieval (Sta. M. Feira)

**APÊNDICE 2: QUANTIDADE DE REFORÇO NUMÉRICO EFETUADO EM 2014
POR COMANDO DE POLÍCIA**

Comandos	Patrulhamento		Total
	<i>Ordinária</i>	<i>Eventos</i>	
COMETPOR	324	19	343
CD Braga	2	21	23
CD Viana Castelo	0	8	8
CD Coimbra	1	5	6
CD Viseu	0	5	5
CD Vila Real	0	3	3
CD Bragança	0	3	3
CD Aveiro	0	1	1
Total	327	65	392

**APÊNDICE 3: EFETIVO EMPENHADO EM REFORÇOS EM 2014 NUMÉRICOS
POR COMANDO DE POLÍCIA**

Comandos	1 Equipa	2 Equipas	SGO
COMETPOR	262	79	2
CD Braga	16	5	2
CD Viana Castelo	7		1
CD Coimbra	1	4	1
CD Viseu		2	3
CD Vila Real			3
CD Bragança			3
CD Aveiro			1
Total	286	90	16

APÊNDICE 4: HORAS DE EMPENHAMENTO EM REFORÇOS EM 2014
NUMÉRICOS POR COMANDO DE POLÍCIA

Comandos	Horas	Horas marginais	Total
COMETPOR	1261		1261
CD Braga	140	21	161
CD Viana Castelo	65	17	82
CD Coimbra	46	10	56
CD Viseu	79	49	128
CD Vila Real	55	22	77
CD Bragança	75	62	137
CD Aveiro	8	1	9
Total	1729	182	1911

APÊNDICE 5: QUANTIDADE DE REFORÇOS TÁTICOS EM 2014 POR EVENTO E POR COMANDO POLICIAL

COMETPOR	N.º	CD Aveiro	N.º	CD BRAGA	N.º
Futebol	47	Futebol	2	Futebol	16
DIC	34	Evento desportivo	1	DIC	1
Evento desportivo	6	Manifestação	2	Operações policiais	1
Operações Divisões	6	DIC	1	Cimeira Arraiolos	2
Reserva	5	Escolta armas Lx	1	CD Coimbra	N.º
Outras entidades	5	Carnaval	1	Futebol	1
Manifestação	4	AE	1	Manifestação	1
Escolta de armas	2	Operação policial	1	AE	1
CD Viana Castelo	N.º	CDViseu	N.º	Carnaval	1
Tourada	2	Operação policial	1	COMETLIS	N.º
Total: 147				Manifestação	1

APÊNDICE 6: EFETIVO EM REFORÇO TÁTICO EM 2014 POR COMANDOS DE POLÍCIA

Comandos	1 Equipa	2 Equipa	SGO	1 GO	2 GO	3 GO
COMETPOR	28	35	32	8	2	4
CD Braga		2	8	10		
CD Aveiro	2	4	3	1		
CD Coimbra	1		3			
CD Viana Castelo				2		
CD Viseu	1					
COMETLIS				1		
Total	32	41	46	22	2	4

APÊNDICE 7: HORAS DE REFORÇO TÁTICO EM 2014 POR COMANDO DE POLÍCIA

Comandos	Horas	Horas marginais	Total
COMETPOR	541	15	556
CD Braga	121	19	140
CD Aveiro	62	20	82
CD Coimbra	13	6	19
CD Viana Castelo	14	4	18
CD Viseu	5	2	7
COMETLIS	14	6	20
Total	770	72	842

APÊNDICE 8: REFORÇO TOTAL EFETUADO EM 2014 POR SUBGRUPO OPERACIONAL.

		Serviço	Instrução	Folga	I + F	I + F %
1º SGO	Serviços	111	28	7	35	23,97%
	Horas	455	244	56	300	39,74%
2º SGO	Serviços	108	19	15	34	23,94%
	Horas	440	148	140	288	39,56%
3º SGO	Serviços	110	19	19	38	25,68%
	Horas	451	179	220	399	46,94%
4º SGO	Serviços	118	21	15	36	23,38%
	Horas	458	180	134	314	40,67%
Serviços		447	87	56	143	
Horas		1804	751	550	1301	
Total serviços		590				
Total horas		3105				

APÊNDICE 9: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO FC PORTO EM 2014.

FC Porto		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
FCP VS ATLÉTICO CP	04-01-2014	64	12	25	37	67,57	28,09	24,75
FCP VS PENAFIEL	16-01-2014	64	12	14	26	53,85	17,95	15,56
FCP VS SETÚBAL	19-01-2014	74	12	17	29	58,62	18,68	16,5
FCP VS MARITIMO	25-01-2014	64	12	14	26	53,85	17,95	15,56
FCP VS PAÇOS F.	09-02-2014	76	12	14	26	53,85	15,56	13,73
FCP VS ESTORIL	23-02-2014	76	38	14	52	26,92	15,56	10,94
FCP VS AROUCA	09-03-2014	110	16	14	30	46,67	11,29	10
FCP VS BELENENSES	23-03-2014	92	14	14	28	50	13,21	11,67
FCP VS SLB	26-03-2014	242	48	246	294	83,67	50,41	45,9
FCP VS ACADÉMICA	06-04-2014	109	16	14	30	46,67	11,38	10,07
FCP VS RIO AVE FC	21-04-2014	100	16	14	30	46,67	12,28	10,77
FCP VS SLB	27-04-2014	233	68	246	314	78,34	51,36	44,97
FCP VS BENFICA	10-05-2014	228	97	246	343	71,72	51,89	43,08
FCP VS MARITIMO	15-08-2014	100	7	13	20	65	11,5	9,77
FCP VS MOREIRENSE	31-08-2014	109	19	13	32	40,63	10,66	9,22
FCP VS BOAVISTA	21-09-2014	175	38	13	51	25,49	6,91	5,75
FCP VS BRAGA	05-10-2014	175	38	13	51	25,49	6,91	5,75
FCP VS SPORTING	18-10-2014	318	150	68	218	31,19	17,62	12,69
FCP VS NACIONAL	01-11-2014	107	32	13	45	28,89	10,83	8,55
FCP VS BENFICA	14-12-2014	301	27	190	217	87,56	38,7	36,7
Total		2817	684	1215	1899			
Média		140,9	34,2	60,8	94,95	52,13%	20,94%	18,10%

APÊNDICE 10: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO RIO AVE FC EM 2014.

Ria Ave FC		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
RIO AVE VS BRAGA	13-02-2014	47	6	36	42	85,71	47,37	40,45
RA VS SPORTING	22-02-2014	68	16	28	44	63,64	29,17	25
RA VS BRAGA	21-03-2014	51	7	28	35	80	35,44	32,56
RA VS BRAGA	16-04-2014	50	14	37	51	72,55	42,53	36,63
RA VS BOAVISTA	01-09-2014	33	7	32	39	82,05	49,23	44,44
RA VS PORTO	30-12-2014	82	9	41	50	82	33,33	31,02
Total		331	59	202	261			
Média		55,2	9,8	33,7	43,5	77,66%	39,51%	35,02%

APÊNDICE 11: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO BOAVISTA FC EM 2014.

Boavista FC		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
BFC VS SLB	24-08-2014	138	17	89	106	83,96	39,21	36,48
BFC VS ACADÉMICA	14-09-2014	77	8	29	37	78,38	27,36	25,44
BFC VS GVFC	28-09-2014	72	15	21	36	58,33	25,3	21,43
BFC VS PAÇOS	25-10-2014	72	10	21	31	67,74	22,58	20,39
BFC VS PENAFIEL	09-11-2014	74	13	21	34	61,76	22,11	19,44
BFC VS SCP	05-12-2014	114	18	60	78	76,92	34,48	31,25
Total		547	81	241	322			
Média		91,2	13,5	40,2	53,67	71,18%	28,51%	25,74%

APÊNDICE 12: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO SC BRAGA EM 2014.

SC Braga		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
BRAGA VS VITÓRIA	10-01-2014	79	14	68	82	82,93	46,26	42,24
BRAGA VS BENFICA	30-03-2014	116	29	70	99	70,71	37,63	32,56
BRAGA VS PORTO	13-04-2014	85	16	67	83	80,72	44,08	39,88
BRAGA VS BOAVISTA	17-08-2014	55	8	30	38	78,95	35,3	32,26
BRAGA B VS LEIXÕES	12-10-2014	21	13	37	50	74	63,79	52,11
BRAGA VS BENFICA	25-10-2014	115	61	68	129	52,71	37,16	27,87
BRAGA VS VITÓRIA	07-12-2014	87	60	68	128	53,13	43,87	31,63
Total		558	201	408	609	42,24%		
Média		79,7	28,7	58,3	87	70,45%	44,01%	36,94%

APÊNDICE 13: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO LEIXÕES FC EM 2014.

Leixões FC		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
LEIXÕES VS BRAGA B	12-04-2014	29	14	11	25	44	27,5	20,37
Total		29	14	11	25			
Média		29	14	11	25	44%	27,50%	20,37%

APÊNDICE 14: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO VITÓRIA SC EM 2014.

Vitória SC		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
VSC VS PORTO	02-03-2014	85	27	57	84	67,86	40,14	37,72
VSC VS BRAGA	10-05-2014	82	27	57	84	67,86	41,01	34,34
VSC VS PORTO	14-09-2014	100	29	64	93	68,82	39,02	33,16
VSC VS BOAVISTA	03-10-2014	72	16	28	44	63,64	28	24,13
VSC VS SPORTING	01-11-2014	107	17	65	82	79,27	37,79	34,39
VSC VS BRAGA	23-11-2014	124	23	87	110	79,1	41,23	37,18
Total		570	139	358	497			
Média		95	23,2	59,7	82,83	71,09%	37,87%	33,49%

APÊNDICE 15: EFETIVO EMPENHADO EM JOGOS DO GIL VICENTE FC EM 2014.

Gil Vicente FC		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
GIL VS PORTO	16-02-2014	41	7	31	38	81,58	43,06	39,24
Gil VS SPORTING	21-09-2014	38	7	30	37	81,08	44,12	40
Total		79	14	61	75			
Média		39,5	7	30,5	37,5	81,33	43,59	39,62

APÊNDICE 16: EFETIVO EMPENHADO EM AVEIRO NA FINAL DA TAÇA DE PORTUGAL EM 2014.

Aveiro		Empenhamento de recursos humanos						
Jogos	Data	Remunerado	Serviço Público					
		N.º elementos	N.º elementos	N.º de elementos CI	TOTAL			
					N.º elementos	CI/ Serviço Público (%)	CI/ Serviço Remunerado (%)	CI / Total (%)
RA VS BENFICA (TP)	10-08-2014	117		34	34		22,52	
Total		117	0	34	34			